

Business Models for Sustainability in the Agri-Food sector: the Role of Management Control Systems

Candidato: Giacomo Fabietti

Supervisor: Prof. Angelo Riccaboni

Non c'è dubbio che la sostenibilità rappresenti uno dei più grandi imperativi del XXI secolo. Infatti, ora che povertà, disuguaglianze, degrado ambientale e umano hanno quasi compromesso la sopravvivenza della vita sulla Terra, la necessità di perseguire diversi paradigmi di sviluppo, produzione e consumo ha progressivamente catalizzato l'attenzione di un numero crescente di studiosi, professionisti e autorità di regolazione (nonchè della società in generale), per i quali la definizione di percorsi di cambiamento in grado di invertire le attuali tendenze globali è diventata una priorità di assoluto rilievo.

Nonostante i numerosi eventi internazionali recentemente avvenuti (primo fra tutti l'accordo sui Sustainable Development Goals da parte delle Nazioni Unite) abbiano consentito di aggiornare le priorità globali di sostenibilità alla luce dei mutati scenari mondiali, occorre sottolineare come, accanto alla definizione di nuovi obiettivi di sostenibilità, l'effettivo perseguimento delle sfide della sostenibilità debba passare attraverso un maggiore impegno verso la concreta attuazione di tali priorità da parte di tutti gli attori sociali.

Tra gli attori coinvolti nel processo di transizione verso la sostenibilità, le aziende rivestono certamente un ruolo di primo piano. Gli ultimi anni, infatti, hanno mostrato quanto possano essere devastanti gli effetti di comportamenti aziendali sconsiderati: frodi, violazioni delle norme in materia di lavoro e crescente inquinamento derivante dalle attività aziendali rappresentano solo alcuni degli eventi che hanno simboleggiato il fallimento del paradigma aziendale basato sulla massimizzazione del profitto nel creare società più giuste ed un ambiente naturale più salubre. Tale realtà ha interessato particolarmente le aziende operanti nel settore Agro-alimentare (dati sia il ruolo chiave rivestito dell'agricoltura nel contesto economico globale che le gravi conseguenze sui livelli di approvvigionamento alimentare causate dalle minacce ambientali derivanti dai paradigmi agricoli tradizionali e, più in generale, dalle attuali catene del valore Agro-alimentari) e, tra queste, le aziende multinazionali (data la severità degli impatti sociali e ambientali derivanti dal loro operato). La crescente consapevolezza in merito all'insostenibilità delle attuali traiettorie di sviluppo aziendale ha pertanto portato sia azienalisti che operatori a concentrarsi sulla ricerca di costrutti teorici che potessero sintetizzare la necessità per le aziende di abbracciare aspetti economici, sociali ed ambientali nei loro core business da un punto di vista integrato, con la conseguenza che molti concetti promuoventi l'adozione dei principi di sostenibilità a livello aziendale sono apparsi in letteratura nel corso degli anni. Tuttavia, la maggior parte di tali concetti è sembrata (e sembra tuttora) soffrire della mancanza di una visione integrata in merito alle diverse dimensioni della sostenibilità. E' in questo contesto che il concetto di *Corporate Sustainability*, concepito come la

massima espressione dell'integrazione tra le dimensioni di sostenibilità all'interno delle aziende, si è gradualmente affermato.

L'avvento della Corporate Sustainability, a sua volta, ha fatto emergere la necessità di cambiare progressivamente il modo in cui le aziende pensano a *ciò* che producono, a *come* producono ciò che esse producono, nonché agli effetti che le loro attività hanno sulla società e l'ambiente, spingendo il mondo accademico a concentrarsi sul concetto di Modello di Business ed, in particolare, a mettere in discussione l'adeguatezza degli attuali Modelli di Business, accusati di non tenere debitamente in considerazione l'impatto degli aspetti sociali e ambientali sulla creazione di valore. In particolare, la necessità di concettualizzare Modelli di Business integranti al loro interno aspetti economici, sociali e ambientali ha fatto sì che il termine *Modello di Business per la Sostenibilità* si affermasse, non certo senza difficoltà. Il concetto di Modello di Business è infatti di per sé stato (ed è tuttora) oggetto di molteplici definizioni, che hanno portato ad un disaccordo generale su quale sia l'esatto significato del termine. Tale disaccordo si è successivamente spostato al concetto di Modello di Business per la Sostenibilità, come dimostrato dalle diverse concettualizzazioni attraverso i quali il termine è stato definito nel corso del tempo.

Il disaccordo esistente in merito a quale sia la definizione esatta del termine Modello di Business per la Sostenibilità non ha tuttavia indebolito la necessità di allontanarsi dalle attuali traiettorie di sviluppo aziendale per abbracciare un nuovo modo di pensare alle aziende, un modo secondo cui esse sono considerate come un elemento in grado di migliorare le condizioni sociali e ambientali mantenendo, allo stesso tempo, adeguati livelli di redditività. Al contrario, questo ha avuto importanti conseguenze in termini di ricerca: piuttosto che concentrarsi sull'elaborazione di specifiche e precise definizioni *a priori* di Modello di Business per la Sostenibilità, infatti, una parte della letteratura ha cominciato a concentrarsi sul processo di transizione dai Modelli di Business "tradizionali" ai Modelli di Business per la Sostenibilità (con una particolare attenzione al ruolo svolto dall'innovazione), nonché sulle possibili tipologie di Modelli di Business per la Sostenibilità che tale processo può originare. Inoltre, accanto alla necessità di mappare i principali cambiamenti per la sostenibilità all'interno dei Modelli di Business, è emerso il bisogno di allineare i Modelli di Business per la Sostenibilità con le rispettive strategie, bisogno che ha dato origine ad un interessante filone di ricerca all'interno della Corporate Sustainability. Nonostante strategia e Modello di Business siano ormai considerati come due concetti distinti, infatti, è stata messa in luce una forte correlazione tra essi.

Una volta emersa l'importanza di allineare Modelli di Business e strategie di sostenibilità, è stata evidenziata la necessità di individuare quegli elementi in grado di favorire tale allineamento. In questo senso, la letteratura ha mostrato come i sistemi di Contabilità Direzionale e, in particolare, i Sistemi di Controllo di Gestione rivestano un ruolo chiave sia nella formulazione che nell'attuazione delle strategie di sostenibilità. Tuttavia, mentre il rapporto tra Sistemi di Controllo di Gestione e strategie di sostenibilità è stato ampiamente analizzato in letteratura (e importanti risultati di ricerca sono stati raggiunti in questo senso), il rapporto tra Sistemi di Controllo di Gestione e Modelli di Business per la Sostenibilità risulta essere stato trascurato. Come sopra accennato, tuttavia, la stessa letteratura sembra essere concordare sempre più sul fatto che la corretta formulazione ed attuazione di strategie di sostenibilità debba essere accompagnata da modifiche coerenti nei Modelli di Business o, in altre parole, che i cambiamenti nelle strategie e nei Modelli di Business per la Sostenibilità debbano essere allineati tra loro, soprattutto con riferimento

al grado di incorporazione degli aspetti di sostenibilità. Pertanto, il ruolo che i Sistemi di Controllo di Gestione hanno nell'allineare strategie e Modelli di Business per la Sostenibilità dovrebbe essere analizzato in maniera più approfondita.

Date tali premesse, il presente lavoro esplora il ruolo svolto dai Sistemi di Controllo di Gestione nell'allineare strategie e Modelli di Business per la Sostenibilità, attraverso un caso di studio su Barilla, multinazionale italiana operante nel settore Agro-alimentare. Dopo una breve introduzione sugli obiettivi e le motivazioni sottostanti alla ricerca (Capitolo 1), in particolare, l'elaborato offre una panoramica sullo sviluppo storico del concetto di sostenibilità (capitolo 2), per poi esplorare l'evoluzione del concetto di Corporate Sustainability (Capitolo 3) e successivamente analizzare il concetto di Modello di Business per la Sostenibilità, mettendo altresì in evidenza i suoi rapporti con quello di strategia di sostenibilità (Capitolo 4). Dopo aver fornito una panoramica sui temi della Contabilità Direzionale e del Controllo di Gestione per la sostenibilità (capitolo 5), l'elaborato illustra la metodologia (interpretativa) e il metodo (caso di studio) impiegati nel presente lavoro (Capitolo 6), per poi presentare il caso di studio Barilla, ed infine proporre alcune osservazioni conclusive, evidenziando i contributi principali e le limitazioni dello studio (capitolo 7).

Dal punto di vista del contributo scientifico, il lavoro mostra come, nel caso di studio ha analizzato, anche se il Sistema di Controllo di Gestione ha contribuito all'allineamento tra Modello di Business e strategia di sostenibilità, l'entità di tale contributo è stata limitata dalla carenza di integrazione tra strumenti di controllo "tradizionali" e strumenti orientati alla sostenibilità (cioè specificamente progettati per monitorare gli aspetti di sostenibilità). Pertanto, in questo senso il lavoro mira a contribuire a quel filone di ricerca sul tema del Controllo di Gestione che suggerisce come, al fine di perseguire efficacemente la sostenibilità, i Sistemi di Controllo di Gestione debbano evolversi, attraverso una migliore integrazione fra aspetti economici, ambientali e sociali, nonché evidenziando e misurando in modo più chiaro i trade-offs (tipici del concetto di Corporate Sustainability) spesso esistenti tra questi aspetti.

Come noto, l'adozione di un approccio qualitativo non consente di ottenere risultati statisticamente generalizzabili, poiché il suo scopo principale è quello di descrivere in dettaglio ed interpretare fenomeni sociali, senza fornire tuttavia modelli predittivi ed esplicativi. Inoltre, i risultati dello studio potrebbero essere influenzati dalla definizione di Modello di Business scelta. Come ampiamente illustrato nel lavoro, infatti, sono molte le definizioni di Modello di Business presenti in letteratura, e anche se la definizione di Modello di Business scelta è considerata "robusta" dalla letteratura, la scelta di una diversa definizione potrebbe portare a risultati diversi. Occorre tuttavia sottolineare come sia la stessa letteratura a suggerire, data l'eterogeneità nelle definizioni di Modello di Business, di scegliere la definizione più adatta a rispondere alla domanda di ricerca. In questo senso, si segnala come ulteriori analisi potrebbero esplorare il ruolo dei Sistemi di Controllo di Gestione nell'allineare Modelli di Business e strategie di sostenibilità in altre aziende, anche operanti in settori differenti, consentendo di confrontare i risultati emergenti dai vari casi di studio ed eventualmente rafforzare le evidenze fornite dal caso di studio oggetto del presente lavoro.